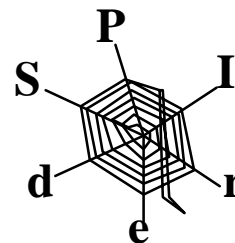


SPIDER Koerier



Mei 2005

www.st-SPIDER.nl

n Redactioneel

Voor u ligt de tweede SPIDER Koerier van 2005.

Wat kunt u dan lezen in deze SPIDER Koerier? Allereerst stelt de nieuwe voorzitter van de Stichting SPIDER zich voor: Ben Linders. Hij vertelt iets over zijn werkervaring en kondigt een nieuwe rubriek aan: Kwaliteit! Hieraan wordt voor de eerste keer invulling gegeven door Martin Muller in zijn artikel "Raamwerk kwaliteit". Frans Maas beschrijft in zijn artikel "Critical Chain voegt schokdempers toe aan projectplanning" hoe je marges kunt inbouwen rondom je activiteiten zodat de kans toeneemt dat je project op tijd af is. Het artikel is in twee stukken opgedeeld. Deel 2 zal verschijnen in de SPIDER Koerier van 20 juni. Voorts wordt er een terugblik geworpen op de plenaire sessie van 23 februari en een vooruitblik op die van 25 mei.

In het stuk van Paul Simons wordt nog eens aangegeven welke voordelen je geniet als donateur: gratis kunnen downloaden van presentaties en het krijgen van kortingen op diverse producten en diensten. En last but not least geeft de Evenementen kalender u een overzicht van de aanstaande SPI- activiteiten in de komende tijd.

Tenslotte herhaal ik de oproep: blijf kopij sturen. Uw kopij voor de komende Koerier (verschijningsdatum 20 juni) is welkom tot en met 6 juni 2005. Wilt u vier weken vóór de verschijningsdatum nogmaals geattendeerd worden op de deadline, stuur dan even een berichtje naar de redactie (Jasper.Doorbos@nl.abnamro.com). Voor artikelen, advertenties en aanmelding van evenementen voor de agendarubriek kunt u contact opnemen met de redactie (redactie@SPIDER.nl).

Inhoudsopgave

n Redactioneel	1
n Van het bestuur:	1
n Oproep voor donateurs	2
n Critical Chain voegt schokdempers toe aan projectplanning	2
n Kwaliteit beter op de SPIDER 'kaart' geplaatst	4
n Raamwerk kwaliteit	5
n Plenaire sessie van 23 februari: een terugblik	7
n Plenaire sessie van 25 mei: een vooruitblik	8
n De werkgroepen	8
§ Werkgroep "SPI in kleine organisaties"	8
§ Werkgroep "Metrieken"	8
§ Werkgroep "SPI Invoeringsstrategieën"	9
§ Werkgroep "Integrale SPI strategieën"	9
n Nieuwsberichten	9
n Evenementenkalender	9
n Colofon	10

n Van het bestuur:

Laat ik beginnen om mij even voor te stellen. Mijn naam is Ben Linders en sinds 1 maart ben ik de nieuwe voorzitter van SPIDER. Ik werk inmiddels alweer ruim 11 jaar bij Ericsson Telecommunicatie B.V., in Rijen, waarvan de laatste jaren in de functie "Operational Development &

Quality". Daarvoor heb ik bij diverse afdelingen van Philips gewerkt, vanuit mijn toenmalige werkgever ICT Automatisering en daarvoor bij Stork.

Bij Stork heb ik mijn eerste zaden gezaaid voor verbetering. Vanuit een software ontwikkelrol deed ik onderzoek naar ontwikkelsystemen; ik vond dat ontwikkelen van software efficiënter moest kunnen dan alleen met een editor, assembler en een debugger op de target hardware. Een verandering volgde naar Pascal, met emulatie en testomgeving op het ontwikkelplatform. Bij Philips maakte ik voor het eerst kennis met SPI en CMM. Op het eerste Philips Software Congres zag ik Watts Humphrey en na zijn overdonderende manier van presenteren en uiteraard de "message" die hij overbracht wist ik het zeker: Software ontwikkelen kan beter! Ik heb sindsdien diverse verbeterprogramma's uitgevoerd, op het gebied van ontwikkelprocessen, reviews en inspecties, en automatisch testen.

Bij Ericsson viel ik midden in het CMM verbeterprogramma. Ericsson Rijen had zich als doel gesteld om binnen enkele jaren een solide level 2 organisatie te zijn. Echter de assessment wees anders uit, Ericsson is level 3! Gesterkt door keihard bewijs dat procesverbetering zinvol is, gingen we voor level 4. Maar toen bleek de wereld toch wat anders in elkaar te zitten. Allerlei metrieken

De activiteiten van SPIDER worden gesponsord door financiële bijdragen van:

PHILIPS

Philips.com

kzā
improvement in ICT

Kza.nl

Atos
Origin

Atosorigin.com

SOGETI

Sogeti.nl

werden bedacht en ingevoerd, maar het hielp ons maar gedeeltelijk om projecten te managen en de organisatie te verbeteren. We gebruikten de meest recente versie van het CMM (2.0 draft C), maar desondanks waren er discussies of wat we deden wel zin had? En of het CMM wel de juiste weg was naar een excellente organisatie?

Het werd duidelijk waar het probleem zat. Voor de implementatie van verbeteringen lieten we ons leiden door de strategische behoeften van de organisatie. Echter, dat conflicteerde soms met het CMM. Om een lang verhaal kort te maken, we leerden dat procesverbetering gestuurd moet worden vanuit de bedrijfsbehoeften en CMM(I) is daarbij een hulpmiddel! Een CMM(I) level is geen doel; het CMM(I) is een bron van kennis en "best practices" voor software ontwikkeling, waaruit je kiest wat je nodig hebt.

Wat heb ik geleerd? Succes met SPI en QA is alleen mogelijk als het aansluit op de strategie en behoeften van het bedrijf. Dit is door de economische crisis waar we in zaten nog sterker geworden. Een duidelijke business case is tegenwoordig essentieel om middelen beschikbaar te krijgen en veranderingen door te mogen voeren. Change managers moeten in staat zijn om zo'n business case te onderbouwen en te verkopen aan het management. Tegelijkertijd zal het management meer inzicht moeten krijgen in de (on)mogelijkheden van SPI, om de juiste beslissingen te nemen.

De visie van SPIder is dat we bindmiddel zijn tussen de stakeholders in verbeterprocessen en kwaliteitszorg. We zijn dit omdat onze leden kennis en ervaring hebben van SPI en QA en die kennis willen delen en verder ontwikkelen door middel van de plenaire sessies en de conferentie. Werkgroepen zoals SPI invoeringsstrategieën en integrale SPI strategieën leveren bijdragen om de inpassing van SPI te verbeteren. Daarnaast hebben we gezien dat in kleine organisatie SPI duidelijk anders werkt; deze organisaties vragen een flexibele aanpak met een minimale overhead voor het veranderproces, de werkgroep SPI in kleine organisaties levert direct toepasbare hulpmiddelen voor dit verbeterproces. Als laatste komen er vanuit de werkgroep metrieke oplossingen die business cases ondersteunen, bijvoorbeeld de Balanced Scorecard en hoe met analyse van meetresultaten beslissingen genomen worden.

SPIder geeft de visie nieuw élan. Onder andere door extra aandacht voor kwaliteitszorg: Op de komende plenaire sessie staat dit onderwerp centraal, en we starten in deze koerier met een rubriek over kwaliteitszorg. De jaarlijkse conferentie op 22 september in Gorichem, rond het thema "samenwerken in complexe projecten" is uitgebreider dan ooit: (meer informatie volgt op de plenaire sessie). Als laatste bieden we onze donateurs nog meer voordelen, zoals korting op conferenties en boeken en toegang tot kennis en informatie over het vakgebied.

Ik wil, mede namens het bestuur, Wilko van Asseldonk bedanken voor zijn inzet en bijdrage aan SPIder. Als voorzitter van SPIder is hij in 2001 gestart met een aantal veranderingen (how SPI can you be!). Het zijn niet de makkelijkste jaren geweest, en toch zijn er prima resultaten bereikt. De doelgroep van SPIder is breder geworden,

met name leidinggevend (zowel project als operationeel managers) zijn sterker vertegenwoordigd in SPIder. Ook heeft SPIder zijn positie in Nederland als kennisforum verstevigd. Op het gebied van opbrengsten van SPI zijn al een aantal grote stappen gezet en uiteraard neem ik dit stokje graag van hem over. Wilko: bedankt, en we zien je uiteraard graag komen bij toekomstige SPIder activiteiten!

Namens het bestuur

Ben Linders (Voorzitter SPIder)

n Oproep voor donateurs

De Stichting SPIder werkt met (bedrijf)donateurs. Als donateur ondersteunt u onze activiteiten zoals de jaarlijkse SPIder conferentie, de periodieke plenaire sessies en de SPIder werkgroepen. Donateur worden is gemakkelijk. Het kost slechts **50 euro** voor een vol kalenderjaar. U mag natuurlijk altijd ook een hoger bedrag doneren!

De voordelen van uw donateurschap nog even op een rijtje:

- ü Gratis download mogelijkheid van presentaties van plenaire sessies.
- ü Korting op de jaarlijkse SPIder conferentie (neem voor nadere informatie over kortingen voor deelname aan de conferentie contact op met het Secretariaat SPIder).
- ü Korting op andere conferenties, zoals de ESEPG conferentie en EuroSPI conferenties.
- ü Korting op diverse boeken en CD's (binnenkort een lijst op onze website).

Het bestuur onderzoekt momenteel of er in de nabije toekomst meer mogelijkheden en faciliteiten voor donateurs mogelijk zijn, zoals verdere kortingen op vakliteratuur of boeken.

Dus meldt u aan als donateur op de website van SPIder (www.st-spider) en profiteer van ons professionele en collegiale netwerk! Wij houden u graag op de hoogte en zien met plezier uw inschrijving tegemoet! Alvast bedankt en graag tot ziens bij één van onze bijeenkomsten.

Namens het bestuur

Paul Simons

n Critical Chain voegt schokdempers toe aan projectplanning

Waar projectmanagers zich traditioneel richten op 'taak op tijd af', verlegt Critical Chain de focus volledig naar 'project op tijd af'. In het kritieke pad en de aanvoerlijnen daar naartoe bouwt deze methode buffers in, die de gevolgen van onzekerheden in taakdoorlooptijden absorberen en verminderen. Dit verkort de geplande projectduur en zorgt ervoor dat projecten beter aan de gestelde doelen voldoen.

Frans Maas

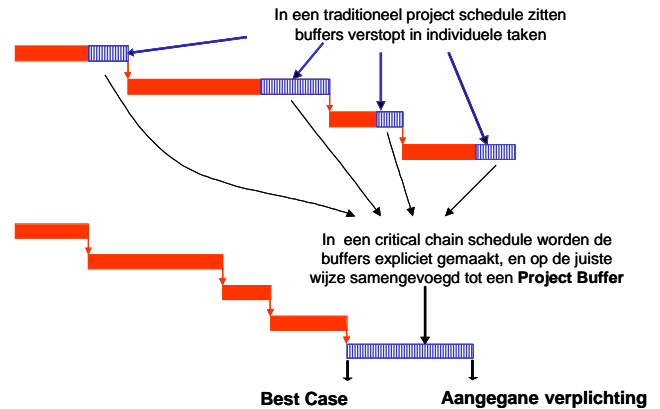
Projecten zijn bijna routinematig te laat en over budget. Belangrijkste oorzaak is de manier waarop traditionele technieken voor projectplanning in de praktijk worden gebruikt. Methodes als Critical Path en PERT leveren verwachte einddata van projecttaken (zie kader) en hoewel projectmatig werken per definitie gepaard gaat met een grote mate van onzekerheid, zijn projectmanagers geneigd deze data als harde deadlines op te leggen aan hun medewerkers. Die hebben zich hiertegen gewapend door veiligheidsmarges op te nemen in de taakschattingen; niemand wil tenslotte 'te laat' zijn. Veel mensen pakken een taak echter pas aan als minstens de helft van de beschikbare tijd is verstreken (het zogeheten student syndrome). Alhoewel dit normaal gedrag is, leidt dit er wel toe dat ze bij de minste of geringste tegenslag de deadline niet halen.

Het werk van projectmanagers bestaat traditioneel uit het monitoren van iedere taak en het nemen van corrigerende maatregelen als de gestelde datum niet wordt gehaald. De gevolgde filosofie daarbij is dat door te zorgen dat iedere werkzaamheid op tijd wordt afgerond, het hele project op tijd af komt. Gegeven de tendens dat taken uitlopen, ongeacht de hoeveelheid beschikbare tijd, maakt deze praktijk het dus moeilijk, zo niet onmogelijk, om projecten te beheersen.

Critical Chain is juist gebaseerd op het feit dat een groot deel van de onzekerheid niet is te elimineren. In tegenstelling tot haar traditionele tegenhangers ziet deze planningmethode projecten als een systeem. Het gaat er niet om dat taken op tijd af komen, maar dat het hele project op tijd gereed is.

In navolging van Eliyahu Goldratts Theory of Constraints, waarop de Critical Chain-methode is gebaseerd (zie kader), wordt in een eerste stap de bottleneck van het project geïdentificeerd. Deze zwakste schakel is gedefinieerd als de reeks taken waarmee het project staat of valt. De doorlooptijd van dit kritieke pad (Critical Chain) bepaalt de doorlooptijd van het project. Iedere vertraging op deze weg heeft direct impact op de verwachte einddatum. Bij het opstellen van het kritieke pad wordt niet alleen rekening gehouden met afhankelijkheden tussen taken, maar ook met conflicten tussen resources.

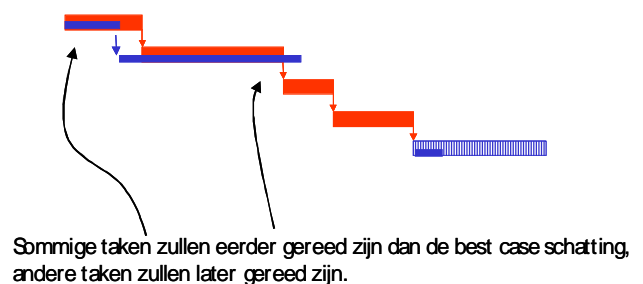
Waar een traditionele projectplanning veiligheid inbouwt in individuele taken, heeft Critical Chain één grote schokdemper aan het eind van het project (Figuur 1). De grootte van deze 'projectbuffer' hangt samen met de lengte van het kritieke pad (uitgaande van taken waar de 'verstoppe' veiligheid uit is verwijderd) en bedraagt een derde van de doorlooptijd van het project.



Figuur 1: Traditionele projectplanning versus Critical Chain-planning

Door niet alle veiligheid in de individuele taken te stoppen maar samen te voegen in één buffer, wordt de doorlooptijd van het project verkort. Vergelijk het met een opstalverzekering. Doordat huizenbezitters allemaal een beetje bijdragen aan een gemeenschappelijke pool, betalen ze minder dan wanneer ieder het voor zich regelt. En toch zijn ze goed verzekerd, omdat lang niet alle huizen gebruik maken van de verzekering. Zo ook storten de verschillende taken hun 'tijdpremies' op een gezamenlijke rekening. Omdat niet alle taken er gebruik van zullen maken, kan deze gemeenschappelijke buffer kleiner zijn dan de som van de individuele bijdragen en wordt de geplande projectdoorlooptijd korter.

Daarnaast vermindert de strategisch geplaatste projectbuffer de gevolgen van taakvariatie. Indien een werkzaamheid meer tijd vergt dan het best-case scenario waar de planning van uitgaat, wordt de buffer gereduceerd. We spreken dan van 'consumptie'. Als een taak daarentegen minder tijd in beslag neemt dan de



Figuur 2: Bufferconsumptie bij Critical Chain

verwachte best-case duur, dan nemen de reserves toe. Zo dient de projectbuffer als schokdemper die de gevolgen van onzekerheden in taakdoorlooptijden absorbeert en vermindert. Projecten die worden gemanaged volgens de Critical Chain-methode voldoen hierdoor beter aan de gestelde doelen.

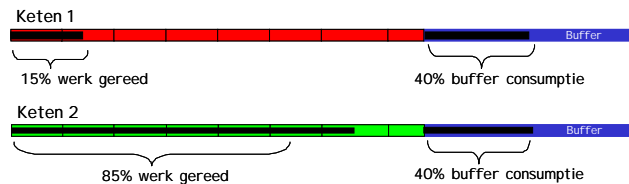
Doordat Critical Chain focust op voltooiing van het project als geheel, zijn afzonderlijke deadlines minder belangrijk. In plaats van teamleden te belonen als ze de afgesproken datum halen, stimuleert de methode hen om

'zo snel mogelijk' te leveren. Zo worden effecten als het student syndroom ontmoedigd en zijn de geplande voordelen ook te realiseren. Dit vergt wel een omslag in het traditionele managementdenken: projectleiders hoeven niet meer direct te reageren als een taak te laat af is. Sterker nog, in een Critical Chain-planning moeten zij ervan uitgaan dat zeker de helft van de werkzaamheden zal uitlopen.

Focus op kritieke activiteiten

Een Critical Chain-planning gaat efficiënter om met onzekerheid. Hiermee is in feite de tweede stap van de Theory of Constraints gerealiseerd. De grootste toegevoegde waarde zit echter in de focus op de kritieke projectactiviteiten. Stap 3 schrijft voor om al het andere daaraan ondergeschikt te maken.

Om te voorkomen dat het kritieke pad last ondervindt van andere projecttaken, deponeren werkzaamheden in niet-kritische ketens hun tijdpremies in zogenaamde feeding



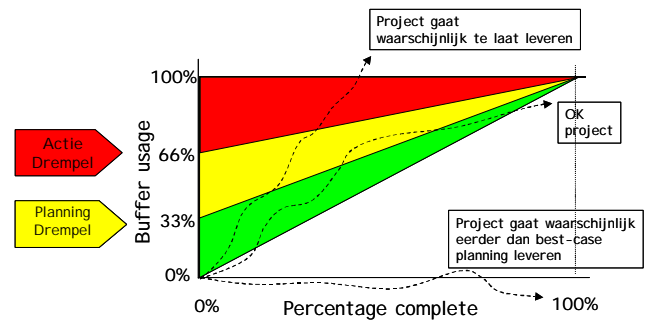
Figuur 3: Aan de bufferconsumptie afgezet tegen het tijdsverloop is te zien of het project in de problemen kan komen (boven) of niet (beneden)

buffers. Deze worden overal geplaatst waar een taak op de Critical Chain afhankelijk is van een niet-kritische aanvoerlijn. Waar de projectbuffer de klappen opvangt op het kritieke pad, doen de feeding buffers dat in niet-kritische ketens. Deze schokdempers verminderen niet alleen de gevolgen van taakvariatie, maar geven ook de juiste focus aan het projectmanagement: ze isoleren de Critical Chain van onzekerheden in niet-kritische taken.

De status van de buffers geven op een begrijpelijke manier de stand van zaken weer van het project. Door de bufferconsumptie te relateren aan de verstreken projecttijd is in een vroeg stadium te signaleren of zich later problemen zullen voordoen. Er hoeft pas actie te worden ondernomen als het waarschijnlijk is dat alle reserves zullen worden geconsumeerd. Voor de projectbuffer betekent dat dat het project als geheel te laat zal worden opgeleverd.

De drempel om in actie te komen is afhankelijk van de tijd die nog is te gaan: 40 procent consumptie is een serieuze indicatie dat het project in gevaar verkeert als er slechts

15 procent van de tijd is doorlopen; daarentegen is 40 procent buffergebruik geen probleem als reeds 85 procent gereed is (Figuur 3). Vuistregel: zet herstelacties op touw zodra de bufferconsumptie groter is dan een van tevoren bepaalde planningdrempel en voer deze acties uit op het moment dat het gebruik een vooraf vastgestelde actiedrempel overschrijdt.



Figuur 4: Als het buffergebruik de planningdrempel overschrijdt, dienen er herstelacties te worden ingeroosterd. Wanneer de consumptie de actiedrempel passeert, moeten die acties worden uitgevoerd. Hoe dicht een project de voltooiing nadert, hoe hoger beide drempels liggen.

Hoe dicht een project de voltooiing nadert, hoe hoger beide drempels liggen (Figuur 4).

Frans Maas werkt als consultant voor Atos Origin. Op 18 november aanstaande geeft hij tijdens het Bits&Chips-event over het managen van complexe softwareprojecten een lezing over de implementatie van Critical Chain in een organisatie.

Dit is deel 1 van het artikel van Frans Maas. Deel 2 wordt gepubliceerd in de volgende SPIDER Koerier, die verschijnt op 20 juni.

n Kwaliteit beter op de SPIDER 'kaart' geplaatst

Het bestuur heeft verregaande plannen om naast de SPI zaken die wij al organiseren, meer activiteiten te gaan verrichten op het gebied van kwaliteit en kwaliteitszorg. Zo is op 12 mei aanstaande een oriënterend overleg gepland met een aantal bedrijven die zich hebben gespecialiseerd op dit gebied. Dit zijn successievelijk Sogeti, KZA, BIC Quality, Quality House en SysQA. Namens SPIDER zullen Ben Linders en ondergetekende hieraan deelnemen. Wij verwachten dat op korte termijn nieuwe activiteiten op het gebied van SPI en kwaliteit zullen worden ontplooid. Uw deelname daarin wordt zeer op prijs gesteld!

Wij denken concreet aan het volgende: meewerken aan een werkgroep kwaliteit, verzorgen van een presentatie in een plenaire sessie, het plaatsen van artikelen in de Koerier en het reageren op gepubliceerde artikelen van anderen en last but not least, aan uitbreiding en verdieping van ons netwerk van geïnteresseerden in kwaliteit en in SPI.

In de volgende Koerier van juni zullen wij u berichten wat de eerste vervolgstappen zullen zijn. Ons plan is in ieder geval om een vaste kolom over kwaliteit in de Koerier op te nemen. In de Koerier van mei trap ik de discussie over dit onderwerp af met een artikel dat ik 'Raamwerk Kwaliteit'

teit' heb genoemd. Hierin geef ik mijn persoonlijke visie over de mogelijke positionering van kwaliteit en ga ik nader in op de relatie met het SPI vakgebied. In een aantal vervolg artikelen in de Koerier zal nader worden ingegaan op wat er zoal leeft op het interessante gebied van 'kwaliteit' en waar verdieping of verbetering noodzakelijk wordt geacht, gelet op wat wij met SPI en QA zouden willen en kunnen bereiken. De feedback van werkgroepen en lezers bepalen in hoge mate welke kant dit op zal bewegen. Ik wacht met spanning uw kopij af!

Martin Muller

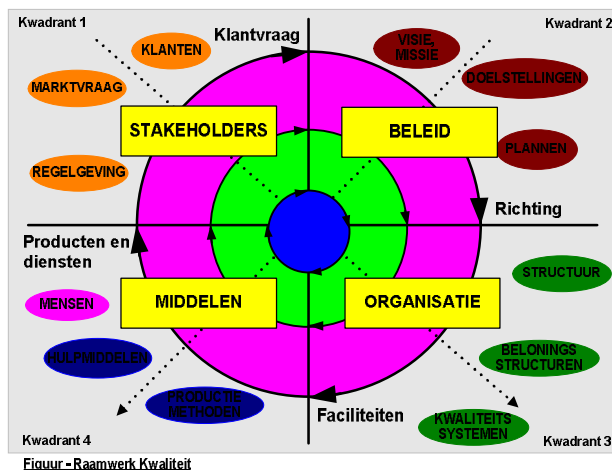
Bestuurslid SPIder

n Raamwerk kwaliteit

SPIder 2005 – Serie Kwaliteit en Process Improvement

Introductie in het raamwerk

Het aandachtsgebied kwaliteit is van toepassing op nagenoeg 'alles' wat organisaties doen en mensen voortbrengen. Om ons te beperken en enigszins structuur hierin te brengen is een raamwerk kwaliteit opgezet (zie onderstaande figuur). In dit raamwerk zijn vier entiteiten gedefinieerd: **STAKEHOLDERS**, **BELEID**, **ORGANISATIE** en **MIDDELEN**. Deze entiteiten staan in een bepaalde verhouding tot elkaar. Een andere view wordt door middel van cirkels weergegeven; de cirkels verdelen de kwadranten in beïnvloedingsgebieden. Een laatste view is een verdeling in een VRAAG en AANBOD kant. De bovenste 2 kwadranten bepalen als het ware wat de onderste 2 kwadranten moeten realiseren. De **STAKEHOLDERS**, vertegenwoordigen de VRAAG kant, de **MIDDELEN** de AANBOD kant, terwijl **BELEID** en **ORGANISATIE** faciliteren om hierin een juiste match te vinden. Deze drie views worden verderop opeenvolgend nader uitgewerkt. Het artikel wordt afgesloten met enkele vragen en opmerkingen over wat de relatie van kwaliteit met het vakgebied SPI is.



Figuur - Raamwerk Kwaliteit

Het raamwerk verdeeld in kwadranten

In het raamwerk zijn 4 kwadranten te onderscheiden. De **STAKEHOLDERS** (kwadrant 1) hebben een **Klantvraag** die het **BELEID** (kwadrant 2) van een organisatie of bedrijf bepaalt. Het management van een organisatie zal

een strategie moeten bepalen welke producten en diensten zullen worden verzorgd, in welke product/markt combinaties, met welke organisatievorm gerealiseerd en met welke middelen voortgebracht. Onderdeel van de **Klantvraag** zijn onder meer de effecten van *regelgeving* zoals juridische, fiscale en milieu eisen. Deze effecten beïnvloeden de **Klantvraag**. Denk bijv. aan recyclingkosten die drukken op het product en bepalen daarmee mede de vraag naar dat product. Het **BELEID** bepaalt de **Richting** voor de **ORGANISATIE** (kwadrant 3) onder meer in de vorm van *doelstellingen* en *plannen*. De **ORGANISATIE** stelt **Faciliteiten** ter beschikking die door **MIDDELEN** (kwadrant 4) worden gebruikt en omgevormd tot **Producten en diensten** te leveren aan **STAKEHOLDERS** (waarmee de cirkel rond is). Bij **MIDDELEN** kan worden gedacht aan *hulpmiddelen* maar ook aan *mensen*. De **STAKEHOLDERS** oefenen een volgende keer opnieuw een **Klantvraag** uit die ongewijzigd kan zijn ten opzichte van de vorige keer of enigszins gemodificeerd kan zijn op basis van ervaringen van de **STAKEHOLDERS** over het gebruik en de acceptatie en nut van het product of dienst. Het proces herhaalt zich, vandaar de weergave in een cirkel. De pijlen op de cirkel geven aan dat dit een continu proces is.

Het gebeuren zoals in het raamwerk opgenomen heeft ook een tijddimensie (niet als zodanig weergegeven in het raamwerk). De organisatie leert van eerdere opgedane ervaringen met alle facetten en aspecten van 'kwaliteit' zoals weergegeven in het raamwerk. Via evaluaties, surveys en klanttevredenheid metingen of marktonderzoek zal de **Klantvraag** steeds duidelijker worden en zal het proces 'daarachter' steeds sneller en efficiënter in staat zijn om aan die **Klantvraag** te voldoen. Echter als er nieuwe technologieën worden ingezet, bestaande producten en diensten door andere worden opgevolgd moet opnieuw geleerd worden van ervaringen en opnieuw een balans, een optimum worden gezocht. Zaken zijn altijd in beweging, verandering is een natuurlijk gegeven.

De cirkels van beïnvloeding

In het raamwerk zijn ook 3 cirkels weergegeven. Dit geeft een andere doorsnede van het raamwerk dan die van de 4 kwadranten maar hangt daar nauw mee samen. Alles wat buiten de buitenste cirkel ligt valt onder de omgeving van de organisatie of bedrijf (met organisatie wordt hier het voortbrengingsproces bedoeld en niet de wijze waarop dit proces is georganiseerd). We zullen zien dat kwaliteitsmaatregelen alleen of vooral van toepassing zijn op de binnenwereld en niet op de buitenwereld. Aan de andere kant wordt in dit artikel duidelijk dat kwaliteit moet worden gestuurd geredeneerd vanuit de Klantvraag, zijnde een van de zo niet de belangrijkste Stakeholder! Anders gezegd kwaliteit is het meest effectief als van buiten naar binnen wordt gekeken in plaats van andersom.

De buitenwereld van een organisatie wordt gevormd door een netwerk van partijen, zoals bedrijven waarmee wordt samengewerkt, subcontractors, toeleveranciers, afnemers in de bedrijfskolom, maar ook financiers, belangengroeperingen en overheidsdiensten zijn partijen (Stakeholders!) waarmee rekening moet worden gehouden. De organisatie kan de omgeving niet (direct) besturen en

hooguit beïnvloeden. Er zijn andere elementen die invloed op de organisatie uitoefenen, zoals de marktvraag. Ten aanzien van de **Klantvraag** zal een individuele organisatie op zichzelf een zekere invloed hebben op de marktvraag van het product of dienst binnen haar markt en binnen haar bedrijfstak of kolom. Er zijn echter nagenoeg altijd concurrerende bedrijven die ook hun invloed doen gelden op de markt. Bovendien zijn er nagenoeg altijd substituten te vinden voor het geleverde product of dienst. Zo kan een auto worden 'vervangen' door een trein als de **Klantvraag** een vervoermiddel is. Alles wat binnen de buitenste cirkel ligt kan rechtstreeks worden beïnvloed door de organisatie. Het realiseren van goede kwaliteit zal hier het meeste effect op het eindresultaat hebben, een kwalitatief verantwoord product of dienst. Zo kan een automobiefabrikant kleur en type uitvoering van te produceren auto bepalen – en daarin variëren – maar zal niet kunnen voorzien in een trein of ander vervoermiddel dan een auto.

De binnenwereld van een organisatie – datgene dat de organisatie rechtstreeks zelf kan bepalen en besturen – betreft de verschillende divisies, werkmaatschappijen, afdelingen als men kijkt naar de ORGANISATIE entiteit. Het aantal en de organisatievorm van de interne partijen hangt sterk af van het type organisatie of bedrijf en van de omvang en het soort product of dienst dat wordt voortgebracht. Ook het BELEID en de wijze waarop MIDDELEN zullen worden ingezet zal sterk verschillen. Dit werkt evenzo door in de wijze waarop met kwaliteit wordt omgegaan.

Het onderscheid in de twee binnenste cirkels is gemaakt om een verschil te kunnen maken in de besturingscomponent (het management) en de uitvoerende component (de voortbrenging) van de organisatie. Elk gebied stelt zijn eigen eisen aan de kwaliteit. Zaken als motivatie en samenwerking, controle en beloning zijn belangrijke aspecten die goed moeten zijn ingevuld om te komen tot een efficiënte en effectieve voortbrenging van producten en diensten.

De gestippelde relaties in het raamwerk

De gestippelde lijnen in het raamwerk lopen van kwadrant 1 naar kwadrant 3 en van kwadrant 2 naar kwadrant 4 (zie de pijlpunten). Zonder tussenkomst van enig **BELEID** communiceren bepaalde **STAKEHOLDERS** rechtstreeks met **ORGANISATIE** (kwadrant 1 naar kwadrant 3). Denk bijvoorbeeld aan een helpdesk waar vragen en problemen van klanten terecht komen, een serviceorganisatie die klanten ondersteunt in het implementeren en gebruiken van bepaalde producten en diensten, of informele contacten tussen personen uit de hoek van Stakeholders die zakelijke of privé contacten onderhouden met vertegenwoordigers uit de organisatie.

Zonder tussenkomst van de **ORGANISATIE** moet **BELEID** door **MIDDELEN** adequaat en snel kunnen worden vertaald om de juiste beslissingen op het juiste moment te kunnen nemen (stippellijn van kwadrant 2 naar kwadrant 4). Denk bijvoorbeeld aan de standards en richtlijnen die worden gehanteerd, de keuze en kwaliteit van mensen (o.m. vakbekwaamheid van bedienend personeel) en keuze van hulpmiddelen (geavanceerdheid

van in te zetten technologie). In de mensen die het proces uitvoeren moet het beleid als het ware zijn ingebakken. In 'standaard' beslissingssituaties zullen mensen (binnen bepaalde grenzen) zelfstandig in staat moeten zijn om zaken af te handelen. Als elk probleem en elke vraag bij het management zou worden neergelegd, zouden de communicatielijnen naar boven snel dichtslippen! Er zijn duidelijke trends waarneembaar dat mensen in organisaties steeds meer zelfstandig moeten kunnen beslissen over omstandigheden die zich in het werk voordoen. De complexiteit van de wereld is dusdanig hoog geworden dat het management niet alles meer van boven kan besturen en beleid moet mandateren aan lagere uitvoerende niveaus in de organisatie.

Relatie met het SPI/QA vakgebied

Wat is nu eigenlijk de relatie met het vakgebied? Het draait natuurlijk allemaal om kwaliteit, maar waar kan business process improvement worden ingezet en in welke situatie is er een link naar ICT, software ontwikkeling en SPI? Dit wordt onderstaand kort uiteengezet.

De **Stakeholders** stellen eisen aan een organisatie, elke organisatie (zie kwadrant 1). Hoe ze dat doen en hoe de organisatie dit oppakt is onderwerp van improvement als blijkt dat hierin zodanige 'fouten' worden gemaakt dat dit kritisch is voor het voortbestaan van de organisatie. Zo mag de nieuwe Airbus A380 op zijn eerste proefvlucht dan wel goede resultaten hebben geboekt (technisch zal het allemaal wel werken), of de Airbus A380 uiteindelijk succesvol zal zijn in de markt kan moeilijk worden ingeschat en moet nog worden gezien! In deze situatie is sprake van kwaliteit in ruimere zin. De nieuw Airbus A380 is het ultieme eindproduct van het voortbrengingsproces van Airbus Industries en als zodanig onderwerp van vele facetten van kwaliteitscontrole en beheersing.

Het definiëren van doelen en het maken van (strategische) plannen als onderdeel van **Beleid** (kwadrant 2) zal niet direct het domein van SPI zijn, maar nieuwe ontwikkelingen zoals ISO9000:2000 en SixSigma geven echter aan dat processen 'continu' voor improvement in aanmerking komen en daarbij concreet worden gestuurd door de business doelstellingen. Dit geldt zowel ten aanzien van time-to-market als ten aanzien van economisch rendabel produceren (kostenbeheersing en beperking). Deze business focus geldt evenzo voor CMMI waarbij op level 4 kwaliteit wordt ingezet eveneens gezien vanuit de business doelstellingen. Er is dus wel degelijk een herkenbare link naar kwaliteit.

In kwadrant 3 staat de **organisatie** centraal. Als je organisatie zegt zeg je ook processen die zodanig moeten worden ingericht dat ze efficiënt en ook effectief zijn. Hier ligt een duidelijke link met het vakgebied. Denk aan proces kwaliteit modellen en aanpakken zoals CMM/CMMI, SPICE, INK, maar ook aan aanpakken zoals BPR en TQM.

In kwadrant 4 staan de **middelen** centraal. Een voorbeeld van een *productiemethode* is het proces van systeemontwikkeling. Dit is het voortbrengingsproces in het ICT domein. Hier ligt een hele wereld aan ten grondslag die van oudsher al een duidelijke link heeft met het vakgebied. Kwaliteitscontrole in het voortbrengingsproces in

de stoffelijke wereld (tastbare producten zoals in de industrie worden vervaardigd) bestaat al sinds de tijd van Taylor. De softwarewereld heeft nog het nodige te leren uit het industrieel domein maar ook is het mogelijk dat beproefde aanpakken in de ICT van nut kunnen zijn in andere domeinen. Onderdeel van middelen zijn de mensen. De mensen zijn onderwerp van HRM maar worden steeds meer gezien als bedrijfsassets die bepaalde meetbare kwaliteiten moeten hebben om goed te kunnen worden ingezet in het bedrijfsproces. De roep om certificering van tal van soorten disciplines, en de competentieontwikkelingen die hier het gevolg van zijn, zijn feitelijk onderwerp van kwaliteit (beheersing).

Hoe staat het dan met kwaliteit in engere zin?

In engere zin kan je bij kwaliteit denken aan zaken als inspectie, keuring, beproeving of in meer ICT termen: verificatie, validatie, test en acceptatie. Termen als afval en uitval zijn termen uit de industriële wereld maar de concepten daarachter zijn even goed bruikbaar en worden steeds vaker gehanteerd in de ICT wereld. De centrale vraag is waar kunnen we het beste SPI/QA positioneren in het raamwerk kwaliteit? Wat valt er wel en wat niet onder en waar moeten we vanuit het vakgebied accenten leggen? Ik sluit dit artikel dan ook af met een aantal intrigerende vragen en stellingen:

- In hoeverre zijn methoden, technieken, hulpmiddelen van kwaliteit ook bruikbaar in andere gebieden dan in MIDDELEN?
- Zijn beginselen van kwaliteitsbeheersing merendeels gelijk of juist verschillend voor verschillende voortbrengingsprocessen van producten en diensten, die ook nog eens anders georganiseerd kunnen zijn?
- Wat kan het ene domein van het ander domein leren als het gaat om kwaliteit? Met andere woorden is er een generieke component te onderkennen en hoe groot is deze ten opzichte van de specifieke componenten.
- Geld "fitnes for use" en "value for money" alleen voor EXTERNE klanten (en dus niet voor INTERNE klanten) en ook alleen voor commerciële bedrijven of ook voor non-profit en overheidsorganisaties?
- Zijn statistische technieken van process control die in de ene situatie succesvol zijn ingezet ook automatisch succesvol in te zetten in een andere situatie en zouden resultaten te benchmarken zijn?
- Zijn verificatie methoden anders dan validatie methoden en maakt het uit of dit op software (ontwikkeling) wordt toegepast of op willekeurig andere engineering technieken, resp. door producent of door consument (klant) toegepast?

Mijn persoonlijke overtuiging is dat er meer overeenkomsten dan verschillen zijn! Hier moet toch meer synergie uit te halen zijn? Alle reacties op dit artikel zijn dan ook méér dan welkom! Stuur gerust een mail met uw reactie naar onderstaand adres.

Martin Muller

Martin.Muller@LogicaCMG.com

n Plenaire sessie van 23 februari: een terugblik

Op 23 februari jl. werd in Bilthoven een plenaire sessie georganiseerd rondom het thema **Europese Samenwerking op het gebied van software ontwikkeling en software process improvement**. Hierbij een impressie van wat de inleiders hierover rapporteerden.

De bijdrage van Rini van Solingen ging over Moose. Het (internationale) Moose consortium is gericht op zowel 'halen' als 'brengen'. De verschillende partners van Moose stellen een research budget beschikbaar. Je krijgt als partner 50% subsidie op alleen de loonkosten (excl. reis en verblijfkosten) van de directe activiteiten. Projectmanagement en coördinatie worden niet gesubsidieerd. Als leidraad voor een partner noemt Rini dat je er zeker één mensjaar per jaar moet instoppen. De benefits van de samenwerking zijn je netwerk, de exposure en de kennisdeling met kennisintensieve bedrijven. Moose heeft een inventory beschikbaar gesteld met tal van beschrijvingen, case studies, links en andere gegevens verzameld door ongeveer 100 projecten. Via de inventory zijn producten te downloaden over onderwerpen als requirements engineering, ontwikkeling obv COTS tot en met architecture evaluation strategies. Volgens Rini is de inventory al 814 maal gedownload. Moose is gericht op (toepassingen van) embedded software. Nokia loopt daarbij duidelijk voorop.

De inleiding van Lou Dohmen sloot naadloos aan bij die van Rini. Lou neemt vanuit Océ deel aan Moose en vertelde het nodige over het toepassen van requirements engineering en over de multidisciplinaire samenwerking op dit gebied. Zijn case richtte zich op totstandkoming van requirements voor een nieuwe Finisher tbv een (nieuw) multifunctioneel kopieerapparaat. Hij gebruikt daarvoor het Spiral model van Barry Boehm. Zijn aanpak is om eerst kleinschalig en bescheiden te beginnen met je eerste Cycle om alternatieven evalueren, waarna je pas doorontwikkelt nadat je voldoende grip op risico's en onzekerheden hebt verkregen. Belangrijk is dat je telkens per Cycle opnieuw commitment verkrijgt en behoudt. Zijn ervaringen met uitvoering van de eerste Cycle blijken zeer waardevol te zijn geweest. De requirements werden verbijzonderd en kwantitatief geanalyseerd. Visualisering van de resultaten startte de broodnodige discussie tussen de diverse stake holders op. Dit vormt het vertrekpunt tot een gezonde trade-off. Dat requirements engineering en management processen baat hebben van een adequate toolset is duidelijk. In het bijzonder in een multi project en multi site omgeving zijn bij Océ goede ervaringen opgedaan met DOORS. Omdat je via Moose een echt project als carrier voor je nieuwe toepassing hanteert ben je wel tegelijk afhankelijk van de nukken, grillen en politiek die vaak bij dit soort projecten spelen. Aan de andere kant bereik je een echt succes als je slaagt in je opzet!

Ko Dooms ten slotte hield een interessant verhaal over het ITEA Agile project waarbij hij vanuit Philips betrokken is. Zoals bekend levert een Agile toepassing zijn vruchten op in vooral kleinschalige softwareontwikkeling. Voor toepassing van Agile binnen embedded systems was behoefte aan een framework en een methode die aansluit

bij CMMI. Een door Ko genoemde belangrijke high light is dat gewerkt wordt aan een nieuwe IEEE standaard (IEEE 1648).

Tot slot. Het was weer een geslaagde bijeenkomst die prima door onze gastheer KzA op een leuke locatie gelegen in Bilthoven was georganiseerd. Er waren deze keer alleen mannen vertegenwoordigd. Toeval of lag dat aan het onderwerp? Bij navraag bleek men het wel degelijk interessant en nuttig gevonden te hebben. In de toekomst zullen bij SPIder méér van dit soort onderwerpen aan bod laten komen, onderwerpen die hopelijk onze collega's van het vrouwelijke geslacht ook zullen aanspreken!

Namens het bestuur

Cees Michielsen

n Plenaire sessie van 25 mei: een vooruitblik

Kwaliteit lijkt inmiddels geen issue meer te zijn. We hebben in het verleden veel geïnvesteerd in kwaliteit en in kwaliteitssystemen en vervolgens de kwaliteit 'in de lijn' ingebed. Betekent dit dan dat alles is opgelost? Nee denken wij, vandaar dat SPIder de komende periode méér wil gaan organiseren over dit onderwerp. De eerstvolgende plenaire SPIder sessie staat dan ook in het teken van "Productkwaliteit". Wij hebben opnieuw een gevarieerde groep van sprekers bereid gevonden om op 25 mei een presentatie voor u te houden over ons thema 'Productkwaliteit'.

In de presentaties komen de volgende onderwerpen aan bod:

- "Architectuur (readiness) assessments en product kwaliteit" door Herman Postema (LogicaCMG)
- "Van productkwaliteit naar een beheerst proces" door Jan Jaap Cannegieter (SYSQA)
- "Forecasting product quality based on defect density" door Natasha Garshina (Philips)

Belangstellenden kunnen zich aanmelden via de website www.st-spider.nl

We begroeten u graag op woensdag 25 mei in Nieuwegein bij LogicaCMG. Zoals u van ons gewend bent beginnen we strikt om 16.00 uur!

Martin Muller

Bestuurslid SPIder

n De werkgroepen

Werkgroep "SPI in kleine organisaties"

De Werkgroep "SPI in kleine organisaties" houdt zich vooral bezig met alle aspecten van procesverbetering in omgevingen tot zo'n 50 mensen. Dat kunnen natuurlijk ook afdelingen van grotere organisaties zijn. De werkgroep houdt een lijst van onderwerpen bij, en vult die minstens eenmaal per jaar aan. Altijd geldt dat de onderwerpen voortspuiten uit de praktijk van de leden.

Negen van de tien keer dan ook kun je als lid een nieuw verworven inzicht de volgende dag al in je eigen werk toepassen. De groep is een werkgroep, met andere woorden: de leden halen en brengen kennis. Iedereen toetst zijn eigen praktijk aan hetgeen besproken wordt; in de werkgroep wordt ook tijd besteed aan het uitwisselen van ervaringen en inzichten. De groep biedt al met al een uitstekende kans om over het vak "SPI" te praten buiten de directe werkomgeving.

Uiteraard zijn nieuwe leden van harte welkom. Zie voor meer informatie de website van de werkgroep, te bereiken via www.st-spider.nl.

De volgende bijeenkomsten zijn gepland:

- 24/05/2005: "Samenwerking/uitbesteding"
- 06/09/2005: "Zelfdiscipline"
- 25/10/2005: "Testen"
- 06/12/2005: Onderwerp nader te bepalen

Contactpersonen: Herman Rave, telefoon: 040 – 2353153, email: Herman.Rave@philips.com en Tjeu Naus, telefoon: 0495 – 633221, email: Tjeu.Naus@nbg-industrial.nl

Werkgroep "Metrieken"

De werkgroep houdt zich in ruime zin bezig met metingen aan software projecten, software ontwikkelprocessen en software producten onder het motto "Quality without numbers is just talk". Daarbij gaat het zowel om de definitie, invoering en analyse van metrieken, als om de resultaten van die metingen (benchmarking).

Dit jaar hebben we een aantal thema's gekozen. Elk thema werd behandeld door middel van presentatie, discussie en een casus. De behandelde thema's zijn:

- Bottom-up benadering van metrieken
- Balanced Scorecard & dashboards

Daarnaast zijn een aantal mensen bezig ervaringen uit te wisselen over metrieken voor CMM(I) level 3 & 4 organisaties. Deze groep zal in 2005 een werkgroep bijeenkomst verzorgen.

De volgende bijeenkomsten zijn gepland:

- 07/06/2005: "Balanced Scorecard en CMM level 3 en 4 metrieken"
- 12/10/2005: Onderwerp nader te bepalen
- 13/12/2005: Onderwerp nader te bepalen

Zie voor meer informatie de website van de werkgroep via www.st-SPIder.nl.

Contactpersoon: Robert van Lieshout
telefoon: 040-8484444; 06-13740502
email: robert.vanlieshout@imtech.nl

Werkgroep “SPI Invoeringsstrategieën”

De SPIDER Werkgroep Invoeringsstrategieën richt zich in ruime zin op alle facetten die te maken hebben met het invoeren van nieuwe werkwijzen. Belangrijke aspecten zijn daarbij het delen van ervaringen en meningen, het bieden van een klankbord voor het bespreken van ideeën en problemen en het volgen van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van SPI. Het principe "halen en brengen" is één van de belangrijkste kenmerken van onze werkgroep.

De volgende data en onderwerpen staan gepland:

- 17/05/2005: “Cobit: een model voor IT governance”
Locatie: ABNAMRO – Amsterdam
- 13/09/2005: “Workshop Meetbaar maken van adoptie van veranderen: hoe krijgen/houden we ze zo gek?”
Locatie: Cap Gemini Ernst & Young – Utrecht
- 29/11/2005: “Van kwaliteitsmodel naar systeem: randvoorwaarden en eisen voor een kwaliteitssysteem en procesarchitectuur” Locatie: ABNAMRO – Amsterdam

Indien je geïnteresseerd bent in een kennismaking met onze werkgroep neem dan contact op met de contactpersoon.

Contactpersoon: André Heijstek

telefoon: 0182-689321; 06-48476451

email: Andre.Heijstek@ImprovementFocus.com

Werkgroep “Integrale SPI strategieën”

Vanaf begin 2003 heeft de werkgroep zich bezig gehouden met diverse case studies over integrale procesverbetering. Integraal betekent in dit verband: ontwikkeling, vrijgave, beheer, wijziging, alignement van business processen met IT-processen, enz.

Dit gebeurde onder de algemene titel ‘How to reach x% cost saving with improvement model X?’.

Voor een werkgroepbijeenkomst werd iemand van ‘X’ uitgenodigd om te vertellen wat ‘X’ precies inhoudt, en werd een case studie gepresenteerd over wat bereikt was met ‘X’ bij organisatie ‘Y’.

Na een aantal sessies (zie de website van de werkgroep) vroeg de werkgroep zich af: ‘welke systemen/modellen zijn er eigenlijk?’ en ‘hoe lang zijn we hier mee bezig, en waar leidt dit toe?’

Najaar 2003 besloot de werkgroep zich eerst maar eens op de eerste vraag te concentreren: ‘welke systemen/modellen zijn er eigenlijk?’ en verder ‘hoe verhouden die zich tot elkaar?’

De werkgroep werkt nu aan een ‘consumentenbond’-overzicht waarin ASL, BSML, CMM, Cobit, DSDM, ... enz. naast elkaar gezet worden: waar dienen zij voor? van wie komt dat af? waar vind ik verdere informatie? welke positie (qua geografie, qua standaardisatie, qua marktsegment) hebben zij?

Er zijn een 20-tal systemen / modellen geïdentificeerd (bovenstaand lijstje is maar een willekeurige greep) en op

2 A4-tjes per systeem / model zijn bovenstaande vragen en nog een paar andere beantwoord.

Het voorlopige resultaat van de werkgroep, genoemde A4-tjes, is voor belangstellenden nu reeds te raadplegen: neem contact op met mario.van.os@sogeti.nl.

Het is onze bedoeling dat dit overzicht bestaande en nieuwe modellen voor eens en vooral (nou ja) kan plaatsen: geen leerboek, geen recensie, maar een wegwijzer.

Na deze exercitie zijn wij (de werkgroep) misschien weg, maar in elk geval bent U wijzer (maar U weet nog niet alles).

Ben je geïnteresseerd, neem dan contact op met H.J.Steures@wanadoo.nl

Contactpersoon: H.J. Steures

n Nieuwsberichten

n Evenementenkalender

De evenementenkalender bevat een overzicht van internationale conferenties op het gebied van SPI, metrieken en softwareproductkwaliteit. Daarnaast zijn de activiteiten van SPIDER opgenomen.

Ook nationale evenementen op het gebied van software-product- en procesverbetering kunnen in deze evenementenkalender worden opgenomen. Middels de SPIDER Koerier kan een organisator van SPI-gerelateerde evenementen een selecte groep van geïnteresseerden bereiken. Voor commerciële evenementen zoals conferenties, workshops, lezingen en andersoortige bijeenkomsten vraagt de redactie een kleine bijdrage in de kosten.

Mei 2005:

11/05/2005: Pre-EuroSTAR event in samenwerking met QualTech. Locatie: Nieuwegein

Drie presentaties door verschillende keynote-sprekers die ook op het komende EuroSTAR 2005 zullen staan.

24/05/2005: “Volwassenheid in de praktijk”

Op allerlei deelgebieden van de ICT zijn volwassenheidsmodellen, verbetermethoden en standaardtechnieken beschikbaar. De toepassing van deze modellen is populair. Het daadwerkelijk realiseren van verbeteringen blijkt echter lastig: effectief volwassen worden is moeilijker dan het lijkt... Herkenbaar?

Kom dan dinsdag 24 mei a.s. van 13:30 tot 18:00 uur naar het CIBIT | SERC event '**Volwassenheid in de praktijk**' in het Olympisch Stadion te Amsterdam.

Het programma bestaat uit een drietal presentaties waarin bekende methoden en technieken behandeld worden, en wordt ingegaan op hun inzet in de praktijk, met de bijbehorende succesvoorwaarden en risico's.

De thema's van de lezingen zijn:

- ü Effectief verbeteren van ontwikkel- en beheerprocessen
- ü Effectief omgaan met de kwaliteit van softwareproducten
- ü Effectief inrichten van ICT architectuur

Alle presentaties bevatten praktische, toepasbare tips en technieken die u ook op uw eigen situatie kunt toepassen.

Voor meer informatie en inschrijven verwijzen wij u naar de CIBIT | SERC website:

http://www.cibit.nl/site.nsf/page/ict_seminars_2005_seminar_24_mei_volwassenheid_in_de_praktijk

Namens CIBIT | SERC ICT Adviseurs graag tot de 24ste!

Gert Florijn en Joost Bakker (tel.nr. 030-2308900)

25/05/2005: Plenaire sessie SPlder in Nieuwegein (zie "Plenaire sessie op 25 mei: een vooruitblik" op pagina 7).

Juni 2005:

15/06/2005: Testnet Voorjaarsevenement Lagerhuisdiscussie

Avond in de vorm van een lagerhuisdiscussie waarin de stelling "het offshoren van testen levert niks op" centraal zal staan. Locatie: Nieuwegein

Augustus 2005:

29/08/2005: 13th IEEE International Requirements Engineering Conference. Locatie: Parijs.

High-quality requirements are at the heart of successful products, in that a product is successful if it effectively satisfies some essential need. Engineering successful products involves understanding the needs of users, customers, and other stakeholders, as well as the contexts in which the product will be used; specifying, modelling, and analyzing the stakeholders' requirements; and using these requirements to guide design decisions, to define acceptance criteria for evaluating the final product, and to constrain the product's evolution. Requirements encompass more than desired functionality — users increasingly demand systems that are usable, reliable, secure, and responsive, while product developers expect to be able to adapt and enhance products rapidly, in response to users' changing needs. As such, requirements activities are multi-disciplinary, drawing on research and experience in computer science, mathematics, engineering, human-computer interaction, and social and cognitive sciences.

RE'05 will bring together researchers, practitioners, and students to exchange problems, solutions, and experiences concerning requirements. The conference will emphasize the crucial role that requirements play in the successful development and delivery of systems, products, and services.

For more information and to register, please visit www.re05.org

31/08/2005: Symposium on Embedded Software Quality (in samenwerking met CWI)

Symposium waarin 3 Europese onderzoeksprojecten hun resultaten presenteren over Embedded Software Kwaliteit

September 2005:

22/09/2005: Thema-avond Usability testen (onder voorbehoud)

Avond op locatie bij Noldus waar het thema usability centraal staat. Aan de hand van praktijkcases en een bezoek aan usability labs zal het thema verder worden uitgediept.

22/09/2005: SPlder conferentie "Samenwerken in complexe projecten"

n Deelname in SPlder

Indien u actief wilt participeren in SPlder en de Koerier in de toekomst wilt ontvangen, kunt u zich aanmelden als deelnemer in SPlder bij:

Secretariaat Stichting SPlder
p/a Cantrijn Secretariaten
Postbus 2047, 4200 BA Gorinchem
tel.: 0183 - 62 00 66, fax: 0183 - 62 16 01
email: info@st-SPlder.nl, website: www.st-SPlder.nl.

Aanmelding kan ook via het aanmeldingsformulier op de website van SPlder: www.st-SPlder.nl.

n Colofon

De SPlder redactie bestaat uit:

Jasper Doornbos en Niels Malotau.

Voor reacties en vragen m.b.t. de **SPlder Koerier** kunt u zich wenden tot:

Redactie SPlder Koerier, Jasper Doornbos
Paalbergweg 9 – 11, 1105 AG, 020 - 3838598
email: Jasper.Doornbos@nl.abnamro.com

Indien u in de toekomst een herinneringsbericht wilt ontvangen over de datum van kopijsluiting, stuur dan een e-mail "opname SPlder copylijst" naar Jasper Doornbos.

Informatie over SPlder is te vinden op de website:

www.st-SPlder.nl.

Voor reacties en bijdragen op de **SPlder website** kunt u zich richten tot:

Redactie SPlder web, Niels Malotau
email: niels@malotau.nl

Deze koerier kwam tot stand met medewerking van

- o ABNAMRO
- o N R Malotau - Consultancy